إدارة الأزمـــات

دكتـــــور
سامح أحمد زكى الحفنى

ملخص عربى

إن التقدم السريع على مستوي المؤسسات وعلى المستوى التقنى، والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدى لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيداً وغموضا والتى يطلق عليها الأزمات ، والتى يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر أولا والمؤسسات والأموال.

ومما لاشك فيه أن الأزمات يكون لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتى يجب التعامل مع كل منها أثناء إدارة الأزمة وتحت ضغطها.

ويصعب التوصل لمفهوم موحد للأزمة وخصوصا مع اختلاف زوايا التناول، إلا أنها تشترك دائماً مع بعضها فى مجموعة من الخصائص مثل التهديد للموارد والقيم والأهداف، وضيق الوقت المتاح لإتخاذ القرارات، ونقص المعلومات وعدم دقتها، والمفاجأة والتى يمكن أن تحد من جهود إدارة الأزمة، وكذلك إستحواذ الأزمة على إهتمام العديد من الجهات والمؤسسات والأفراد بالإضافة إلى التعقيد والتشابك وتداخل العناصر التى تستوجب مواجهتها خروجا من الأنماط التنظيمية المألوفة، والعمل خارج الإطار التنظيمى لصالح الإدارة الناجحة للأزمة، بالإضافة لتأهل مجموعات العاملين للإلتزام بهذا وتقديم درجات عالية من طاقتهم وإمكانياتهم لمواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية والمواقف المتسارعة والتعامل السريع معها لمعاصرة هذه المواقف بالحلول التى تحد منها حتى لو كانت تتم بطريقة مرتجلة نتيجة التحليل السريع لعناصر الأزمة.

ويلعب التدريب على إدارة الأزمات سواءً سابقة الحدوث أو الجديدة دوراً هاماً فى الحد من قوة الأزمة وتقليص آثارها.

كما يلعب الدور الإعلامى الذى يقوم به فريقا مدرباً فى الحد من سوء السمعة الذى يلحق غالباً بالمؤسسات صاحبة الأزمة، وفى الحد من الشائعات المغرضة التى قد تحتوى على إبتزاز من الآخرين ونحاول فى هذا البحث التوصل إلى مجموعة من أسباب نشوء الأزمات وكذا تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الأزمات مع توضيح الجوانب الواجب مراعاتها أثناء الأزمة.

ملخص إنجليزى

The Quick progress and continuous rapid changes on the technical and organizational levels leaded to a series of more complicated and ambiguous situations which are called "Crises": They should be dealt with in order to get rid of it and minimize its effect on human beings primarily and on organizations and money. There is no doubt that crises have a lot of political economical and social sides which must be dealt with while managing a crisis and under the stress resulted by the crisis.

A Unified /contant definition for crises is hard to agree upon, especially with the different perspectives on this topic. However, there's always a common ground between its properties such as: Resources, lack of data and its accuracy, the surprise that could minimize the efforts of crises management, the crises obsession that grabs the attention of various facilities, organizations and individuals. In addition to complicating and tangling the element that requires ditching the traditional organizational style working outside the organizational frame for the sake of successful crises management.

In addition to qualifying a group of employees to commit to this and put in a high amount of their energy and resources to face the new circumstances resulted from the sudden changes flying by situations and the instant dealing with it to keep up with these situations by solving them even if it's done in an improvised way as a result of the quick analyzing

أولا: المقدمة

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، عالم لا مكان فيه لدولة قزمية أو متأقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشرذم. فنحن نعيش في عالم ذي اتساع حضاري، يمتد ويتطور وتترسخ دعائمه وتزداد مصالحه يوماً بعد يوم وتتعارض. وعلى قدر اتساعها وازديادها وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد(١).

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية.(٢)

تعتبر الأزمات أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، ما يشعر بالإرتباك والقلق وربما إتخاذ القرارات الإرتجالية والمتسرعة التي تزيد الأمر سوءاً على سوئه(٣).

ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

وقد أصبحت الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المنظمات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وكلما أستطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان.

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لإحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال

---

(1) السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣.

(2) محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥، ص ٤٣.

(3) محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٦-٧.

تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ[١].

ثانيا: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية،

الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية[٢].

وفيما يلى مجموعة من التعريفات منها:

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة[٣].

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هى تحول فجائى عن السلوك المعتاد – تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائى ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة[٤].

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري[٥].

---

(1) **Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9.**

(2) سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ ص ٧٠.

(3) محمود جاد الله،" إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٦.

(4) **Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A.., 1993, P.2**

(5) رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٦.

وقد عرفها **Mitroff**. بأن الأزمة هي العملية التى تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة(١).

بينما تعرف الأزمة في قاموس **Webster** بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها(٢).

والأزمة حقيقة من حقائق الحياه الثابتة، وتحظي التحديات الداخلية والتحديات الخارجية بإهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها(٣).

مفهوم إدارة الأزمات:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات **Crisis Management** إرتباطاً قوياً بالإدارة العامة **Public Administration** فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة(٤).

ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهى فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التى لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة(٥).

---

(1) **Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.**

(2) **Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.**

(3) أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣، ص ٧.

(4) **Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.**

(5) أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣، ص ١٣-١٥.

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي أزدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوي الدولي أو الإقليمي أو على المستوي القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة[١].

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات"[٢].

وهي إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسيا إما بفعل أو تصدير جانب آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مرورا بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث[٣].

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت. [٤]

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها:

- مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التى تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

---

(1) محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٦.

(2) السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث – حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧، ص ١٧.

(3) فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٣

(4) **Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.**

- أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعى أو الفردى للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التى قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء التى هي عليها.
- أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التى تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحيتها أو بقاؤها في السوق.
- أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

ويري الباحث: أن الباحث يقدم مفهوما لإدراة الأزمات يتفق وطبيعة الدراسة الحالية في مجال الطيران المدني يتمثل في "أنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها بحيث تهدد تحقيق الأهداف من قبل المنظمة في الوقت المحدد.

ويتفق تعريف إدارة الأزمات مع طبيعة الدراسة الحالية الذى يتمثل في "قدرة إدارة الأزمات على الإدارة الفعالة للأزمة بإستخدام المعرفة والتخطيط لتحقيق مستوي إستعداد علمى بقصد الحد من الأزمة والأخطار المختلفة.

ثالثا: أنواع الأزمات وأبعادها ومدي تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدي تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متمايزة مثل (مدي تكرارها –حدتها– تأثيرها– شدتها –محاورها.....) كما يلي[(١)]:

١ – تكرار الأزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلي:

أ– أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوي الإنتاج.

---

(1) Vilma Luoma– Aho and Piet Verhoeven, " Crisis responds strategies in Finland Spain". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N.4, 2017, P: 223.

ب- أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

٢- حدة الأزمات:

وهى قوة التأثر بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدي تغلغها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:[١]

أ- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

ب- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

٣ - تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما[٢]

أ - أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الإستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو اهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

---

(1) حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١١٩٠-١١٩١.

(2) محمد الصيرفى، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨، ص ٤٨-٤٩.

٤- شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما[١]:

أ- أزمات عنيفة: وهى أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدى لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التى تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشئ بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

5 - محاور الأزمات :

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية[٢]:

أ - أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء ...أزمة السيول ...أزمة العمالة ...أزمة انخفاض المبيعات ...وهي جميعها أزمات تدور حول شئ مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب- أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والإنتماء ...الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس ، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني[٣].

---

(1) الأمير محمد على، "خطط الطوارىء وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوى الحادى عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦.

(2) محمد الصيرفى، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨، ص ٤٨.

(3) حسن رشاد، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٩٩٣.

ج- **الأزمات المزدوجة**: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الأرهابي.

٦- مستوي الأزمات:

ووفقا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات[(١)]:

أ- **الأزمات الشاملة**: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها وأستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعماً خارجياً، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب - **الأزمات الجزئية**: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل إنتشارها وتكاملها ونشوئها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة وأحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

٧- أبعاد الأزمات:

يمكن تصنيف أنواع أخري من الأزمات وفقاً لمدي علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي[(٢)]:

---

(1) توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، ٢٠١١.

(2) **Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, " Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation". ISBN.978, 1-71784831, Publishing by Emerald, 2017, P-P: 169-204.**

أ- **أزمات عالمية لها تأثير محلي:** غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التى تدور في فلكها.

ب- **أزمات محلية لها تأثير خارجي:** يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجى فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها[١].

ج- **أزمات محلية فقط:** وهي الأزمات التي لا يتعدي تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد فرد لديه الفترة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمى وموضوعى، وأن الدراسة الحالية موضوع البحث تتطلب التدريب على كيفية تحليل واستنتاج أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج من هذه الأزمة.

رابعاً: أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهى، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى.

وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها[٢].

ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتى:

(1) زهير نعيم،" دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ص٤-٦.

(2) جمال حواش، "دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقى أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومى"، رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤، ص ٤٦-٤٧.

١- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما:

الأول باستخدام الأسلوب القولي – ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد إلتزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصداقية.

الثاني: والسلوك الفعلى – يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري– تنفيذ عقوبات إقتصادية– توجيه أعمال شبه عسكرية – تنفيذ عمليات خاصة ....) [١].

٢- أسلوب التفاوض التوفيقي: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية[٢]:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلى والخارجى تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب.
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

٣–أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الأخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة–كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات

(1) محمد نصر، "إدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٤٦.

(2) مصطفي علوى، "سلوك مصر الدولى خلال أزمة يونيو ١٩٦٧" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٩–٤٧.

التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الاقناعي[١].

خامساً: أسباب نشوء الأزمات:

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث (أية خسائر) فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات، وتقاعس المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظا في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابعة، لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية[٢] .

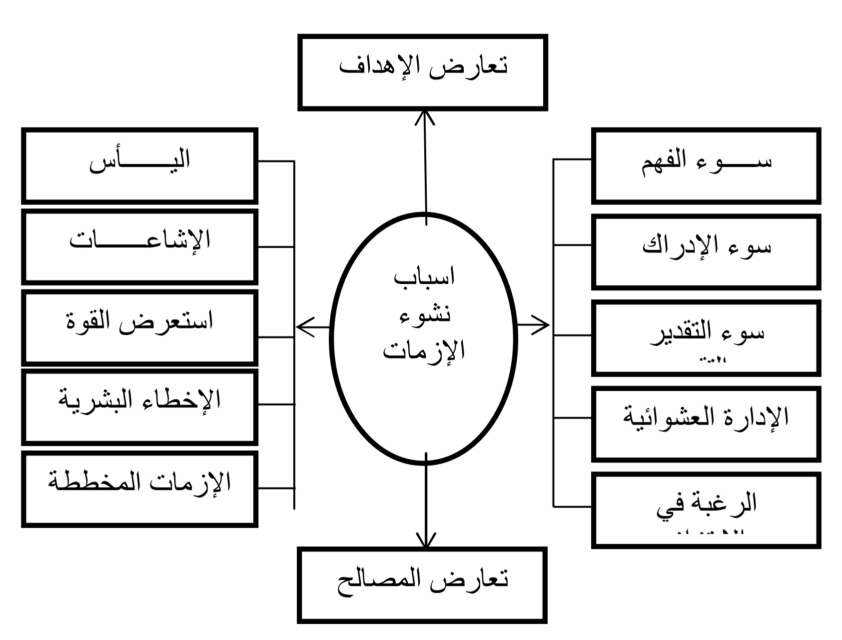
(1) محمد نصر، إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٤٦.

(2) أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٢.

وفيما يلي أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي

الشكل رقم (١)

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ صـ٧٢

وفيما يلي عرض لكل منها بشئ من الإيجاز:

١- سوء الفهم : يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخري ذات العلاقة بالأزمة[١]، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب

(1) سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ ص ٧٣.

على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لإتخاذ قراره بنضج وروية.

٢- **سوء الإدراك** : يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً ، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجما عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة[١].

٣- **سوء التقدير والتقييم** : يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الإصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الأخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات إختلالاً إذا أستغل الطرف الأخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح الكيان[٢].

٤- **الإدارة العشوائية**: هى الإدارة التى يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أى تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التى تهدد الكيان الإداري بأكمله[٣] .

٥- **الرغبة في الإبتزاز** : ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال، مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام[٤] بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضرراً، ولتصبح

(1) رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

(2) حسن رشاد ، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، صـ١١٩٤.

(3) السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ١٥-١٧.

(4) حسن رشاد ، المرجع السابق، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

هذه التصرفات الجديدة مصدرا لتهديد وإبتزاز جديد له ولإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر

٦- **تعارض الأهداف**: وقد يحدث ذلك بين منفذى القرار ومتخذ القرار في الكيان الإدارى، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهيار (تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، وإختلاف الرؤي بينهم قد يؤدى إلى نشوء أزمة) [١].

٧- **اليأس**: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه[٢]. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة إنفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبين هما:

أ- جانب إيجابي بناء، تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلاقل والتوترات العمالية وحالات الإحتجاج.

ب- جانب سلبي هام، وهو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري ويلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية والإختلاسات ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، بمعالجة اليأس، بإشاعة الأمل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية.

٨- **الشائعات**: الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها بإستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً[٣]، وبالتالى فإن إحاطتها بهالة من البيانات

---

(١) محمود السيد على، "أثر التخطيط الإستراتيجى على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، لكلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، ص ص ٣١-٣٢.

(٢) سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٥-٦..

(٣) عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١، ص ١٠٠.

والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدى إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.

٩- **استعراض القوة**: ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات، أزمة الصواريخ الكورية وأزمة لوكيربى وأزمة شركات توظيف الأموال[١].

١٠- **الأخطاء البشرية**: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالإغتراب وفقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير. [٢]

١١- **الأزمات المخططة**: ويطلق عليها الإختناقات الأزموية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها[٣].

١٢- **تعارض المصالح**:حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدى إلى إنفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها. [٤]

ويري الباحث: أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الأخر فغالبا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض. فإن إحدي أسباب نشوء الأزمات الحقيقية في مجال الطيران المدني يرجع إلى عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر المعرفة المسبقة والمعلومات أو ضعف القيادة بالإضافة إلى عدم وجود مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

(1) **Nitin Pangarkar, "A Framework for Effective Crisis Response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.**

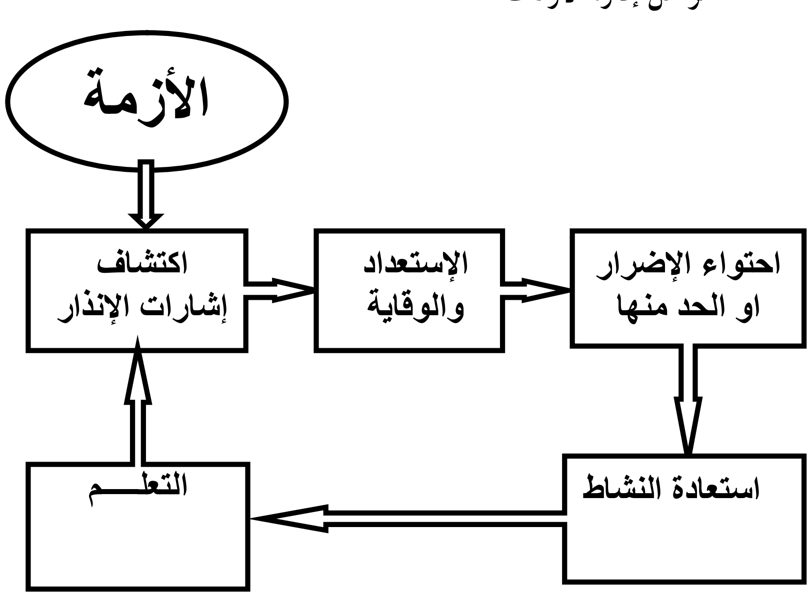
(2) عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١، ص ١٦.
(3) رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٩.
(4) سيد الهوارى، "الموجز في إدارة الأزمات"، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٥.

سادساً: مراحل إدارة الأزمات:

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الأتي: [1]

الشكل رقم (٢)

مراحل إدارة الأزمات



المصدر: رشاد الحملاوى، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥، ص ٤٧

المرحلة الأولي: إكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات،

(1)رشاد الحملاوى، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥، ص ٤٧-٥٠

ويـشمل ذلـك الإختبـار الـدقيق والمـستمر للعمليـات وهياكـل الإدارة للتعـرف علـى أي أعـراض لأزمـات محتملة.

المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتإلى فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلـة الرابعـة: استعادة النـشاط : يجـب أن يتـوافر للمؤسـسة خطـط طويلـة وقـصيرة الأجـل لإعـادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعماً مالياً.

المرحلة الخامسة: التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التى مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التى حدثت، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

ويري الباحث: أن طبيعة الدراسة الحالية في مجال الطيران المدني تتفق على أن المراحل الخمسة التي تمر بها الأزمات – يجب أن يكون صانع القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتي لا يقع فريسة لمسألة التشخيص. ولزيادة قدرته على ارتجال حلول جيدة للأزمات غير المسبوقة، ورغم الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في مراحل تكوين الأزمة فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون وأن متخذ القرار

إذا لم يتمكن من القضاء على الأزمة في المرحلة الأولى فإن الأزمة ستتسع ويصبح متخذ القرار مسئولاً عن وقوع الأزمة.

سابعاً: طرق التعامل مع الأزمات:

ويمكن تصنيف طرق التعامل مع الأزمات إلى نوعين:

أ- الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات.

ب- الطرق غير التقليدية (الحديثة) للتعامل مع الأزمات.

أ – الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات

وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذى يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات. ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها[1] ويتعين الإلمام بها وهى على النحو التالي:

(1) محسن الخضيرى، "إدارة الأزمات" ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى، والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٣، ص ١٥٨-١٦٢.

المراجـــــــع

المراجع باللغة العربية :

- أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠
- الأمير محمد على، "خطط الطوارىء وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوى الحادى عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٦.
- أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، ١٩٩٣
- توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، ٢٠١١.
- جمال حواش، "دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقى أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومى"، رسالة دكتوراة، أكاديمية ناصر، ١٩٩٤
- حسن رشاد ، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١
- حسن رشاد، "إدارة الأزمات في قطاع السياحة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، "وحدة بحوث العملية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١
- رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠
- رشاد الحملاوى، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥
- زهير نعيم،" دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٧
- سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣
- سيد الهوارى، "الموجز في إدارة الأزمات"، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨
- السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠
- عبد المجيد قدرى، "إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠١١
- فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨
- محسن الخضيرى، "إدارة الأزمات" ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى، والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٣

▪ محمد الصيرفى، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، ٢٠٠٨

▪ محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥

▪ محمد نصر، "إدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٨

▪ محمود السيد على، "أثر التخطيط الإستراتيجى على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، لكلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣

▪ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

▪ مصطفي علوى، "سلوك مصر الدولى خلال أزمة يونيو ١٩٦٧" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦

ثانياً : المراجع الأجنبية

▪ **Carolina Acedo Darbo and Malgorzata Zurawska, " Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation". ISBN.978, 1-71784831, Publishing by Emerald, 2017, P-P: 169-204.**

▪ **Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.**

▪ **Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A.., 1993, P.2**

▪ **Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9.**

▪ **Misse Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.**

▪ **Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.**

▪ **Nitin Pangarkar, "A Framework for Effective Crisis Response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.**

▪ **Vilma Luoma- Aho and Piet Verhoeven, " Crisis responds strategies in Finland Spain". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N.4, 2017, P: 223.**

▪ **Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.**